

官僚主義的組織の再検討：創造性と合理化のダイナミズム

著者	稲垣 保弘
雑誌名	経営志林
巻	39
号	4
ページ	81-90
発行年	2003-01-30
URL	http://hdl.handle.net/10114/00016523

〔論文〕

官僚主義的組織の再検討

——創造性と合理化のダイナミズム——

稲垣保弘

〈目次〉

- I はじめに —— 解のある問題と解のない問題 ——
- II 官僚主義的組織の特徴
- III 支配の類型化と官僚制組織
- IV 創造性と合理化のダイナミズム
- V むすび

I はじめに —— 解のある問題と解のない問題 ——

Weber は『職業としての政治』のなかで、官吏、すなわち官僚と政治家との根本的な差異について次のように述べている。¹⁾

官吏にとっては、自分の上級官庁が、——自分の意見具申にもかかわらず——自分には間違っていると思われる命令に固執する場合、それを命令者の責任において誠実かつ正確に——あたかもそれが彼自身の信念に合致しているかのように——執行できることが名誉である。このような最高の意味における倫理的規律と自己否定がなければ、全機構が崩壊してしまうであろう。これに反して、政治指導者、したがって国政指導者の名誉は、自分の行為の責任を自分一人で負うところにある、この責任を拒否したり転嫁したりすることはできないし、また許されない。官吏として倫理的にきわめて優れた人間は、政治家に向かない人間、とくに政治的な意味で無責任な人間であり、この政治的無責任という意味では、道徳的に劣った政治家である。

ここには、「政治的無責任」あるいは「道徳的

に劣った政治家」とあるが、利権をあさるだけの政治屋と職権を濫用して私腹をこやすだけの一部のお役人様との相互作用が引き起こす醜悪な、時として喜劇的な混乱状態の生起する可能性について述べられているわけではない。きわめてすぐれた官僚であっても、いやすぐれた官僚であるからこそ政治家に必要な能力を保持していない、すなわち官僚と政治家とでは必要とされる思考や行為のパターンに決定的な差異があるという根本的な問題が提起されているのである。小室直樹はWeberのこのような主張を次のように明解に表現している。²⁾

マクス・ヴェーバーは、「最高の役人は最低の政治家である」と曰った。「役人というのは、朝から晩まで、答えのある問題の解決にだけ没頭しているものだから、そのように頭が出来上がってしまっている。だから、政治家には向かない」ということを彼は言わんとしているのである。

政治家の任務は、答えのない問題に取り組まなければならないことにある。解けないかもしれない問題にも対決しなければならない。それなのに、役人は、良い役人として仕上げられた人であればあるほど、問題には答えがあり、解けるに決まっていると思い込んでいものだから、答えのない問題、解けないかもしれない問題に直面すると途方に暮れ、しっばを巻いて逃げ出してしまうのだ。だから、役人として仕上げられれば仕上げられるほど、政治家には向かなく成り果てるのである。

官僚は、解のある問題、あるいは将来達成すべき望ましい状態を想定したものとしてのヴィジョンやそれをより明確に記述したものである目的な

ど上位者によってすでに設定されたものを実現ないし実行に移すために、日常的業務遂行のレベルで規則体系に依拠しながら具体的な手段的工夫に専念することになる。したがって、業務遂行活動の流れのなかで上位者により設定されたヴィジョン、目的、あるいは問題の枠組とは相容れない異例としての重要な事象や行為に出会っていても、それと気づかないか既定の方向性のなかで何とか取り繕うことになり、その異例の重要性を認識してそれをも包括するような新たな問題や目的を設定したり、別の新たなヴィジョンを描いたりすることはできないことになる。これに対して政治家は、現実の世界のなかで異例としての重要な事象や行為に出会えば、それを手がかりに将来あるべき姿としてのヴィジョンを描き直したり、目的を変更したり、解決すべき問題を設定し直さなければならない。それらがどのようなものとなるのかは、その時点では論理必然的に決定される保証がない。すなわち、唯一の正解が発見されるのを待っていてくれるという保証はないのである。

このような解のある問題と解のない問題への対応の決定的な差異は、政治家や官僚という個人の問題だけでなく、組織活動のなかでもきわめて重要な意味をもち、官僚主義的組織の根本的性格を規定することになるであろう。

II 官僚主義的組織の特徴

官僚主義的組織の研究は、Weberによる官僚制の理論がその基点となっている。Weberが明らかにした官僚制組織の特徴は、次のように要約できるであろう。³⁾

- 規則にもとづく明確な権限の体系が存在する。
- 上下関係が明確に整序されたものとしての組織階層が存在する。
- 職務は専門化されて担当者により遂行される。
- 職務遂行は専門的知識と規則に従って行なわれる。
- 業務上の処理や伝達は文書によって行なわれる。

Weberによれば、このような官僚制の組織的

特徴は中央官庁や地方自治体などの行政的組織に限定されるものではなく、企業組織も含めた組織一般において顕在化し得るものであるという。⁴⁾ これらのなかでも官僚制ないし官僚主義的組織を特徴づける要素として現在でも特に重要なものは、徹底した専門化、多数の組織階層により示される階層性、そして詳細な規則ないし手続きの体系であろう。

専門化の徹底により仕事の分担が細分化され、限られた範囲の職務に専念すればよいので担当者の専門知識や技能の向上が期待できることになる。また一般的には、組織階層が命令系統や情報伝達経路として機能していると考えられている。組織の上層部で提示されたヴィジョンや抽象的な決定内容でも、組織階層を通過していくことで特定化ないし具体化されて実行可能な指示や命令に変容していく。逆に組織の下層部で収集された多様性を孕む現場情報は、各組織階層が不純物を取り除くフィルターのような役割を果たすことでその多様性が削減され、上層部の意思決定に必要とされる情報に編集されていくということである。そして、規則と手続きの存在は、行動を制約するだけでなく行動を可能にもするという二面性をもつ。すなわち規則や手続きに従うことで、どのような行動をとるべきかが明確化され行動自体が可能になるとともに、行動の選択の幅は狭められることになる。また規則や手続きに従うことが前提にあれば、組織の他のメンバーの行動の理解や予測が容易になり、組織全体として統一のとれた活動が形成される可能性が高まる。

組織メンバーの業務遂行の観点から見れば、官僚主義的組織では、規則と手続きに従うことで日常的業務における各メンバーの行為の正確性その他のメンバーの行為との整合性、そして階層性と専門化により各メンバーの行なうべき決定と行為の特定化と具体化にもとづく日常的業務遂行の正確性が確保されることになる。さらに、活動が文書化され前例として残されることで、過去の活動との整合性も前例に従うことによる反復性というかたちで確保される。すなわち、組織での日常的業務遂行の停滞や混乱を回避するために行為の正確性、反復性、そして整合性が確保されることになり、これは、一般的には組織活動の効率化あるい

は合理化に結びつくと考えられるであろう。

しかし現在では、官僚主義的組織は形式主義、非能率、あるいは腐敗という好ましくないイメージを連想させ、企業も創造性の喪失という症状を呈する「大企業病」という名の官僚主義化を克服することを組織編成の重要課題としている。このような官僚主義的組織の逆機能については再三にわたって検討がなされてきている。例えば Merton は、「どんな行為も、それが何を達成するかの見地から考えてみることもできるし、また何を達成しないかの見地から考えてみることもできる」⁵⁾ という当然すぎる発想にもとづいて、官僚主義的組織活動では達成できない面、すなわちこの組織による活動の限界について明らかにしている。Merton が、官僚主義的特徴により形成される組織全体に対する非貢献的作用である逆機能として特に強調するのは、目標の転移 (displacement of goals)、すなわち手段の目的化である。この点について Merton は次のように述べている。⁶⁾

もともと規則を守ることは一つの手段だと考えられていたのに、それが一つの自己目的に変わるのである。ここには、目標の転移というよくある過程が生じており、そのため「手段的価値が終局的価値となってくる」。規律とは状況の如何を問わず、規則に服することだと簡単に解釈され、特定の目的達成のために定められた方策だとはみられなくなり、ビューロークラシーの中にある人々の生活設計において、規律は直接的な価値となってくる。もとの目標が転移し、力の入れ処がこのように変る結果、融通のきかない杓子定規となり、迅速な適応能力が欠けることになる。所定の手続きを几帳面に守るのだといういかにも文句のつけようもない口実で、形式主義、さらに儀礼主義が生じてくる。この傾向がいつそう昂ずると、規則厳守の関心が第一となつて、そのために組織の目標達成が阻害されるようになる。

既述のように規則と手続きは、行動を可能にするとともに行動を制約することで、組織メンバー

の行動を組織にとって望ましい特定の方向に導く。したがって規則と手続きは組織の目的を達成するための手段であるはずだが、行動を直接的に規定するものであるために規則と手続きに従うこと自体が目的となる傾向が顕在化する。そのとき、本来の目的は忘却されたり、行為が遂行される時点での適切さを問われることはなくなる。このように手段的価値が究極的価値に転換してしまう現象が目標の転移、すなわち手段の目的化である。

また Merton は、専門化が「訓練された無能力」をもたらすことも指摘している。⁷⁾ 専門化という職務遂行範囲の限定により、専門的技能の向上と専門的知識の蓄積が促進されるが、それは特定の環境の下での効率的な仕事の遂行を可能にするのであり、環境の変化あるいは異なった状況の下ではそれらの知識や技能が役に立たなくなるかもしれないことをも意味するのである。

訓練された無能力とは、人の才能がかえって欠陥または盲点として作用するような事態のことである。訓練と技倆にもとづいてこれまでは効果のあった行為も、変化した条件の下では不適當な反応に終ることがある。技倆の発揮に柔軟性がかけられていると、変化した環境の下では多かれ少なかれ重大な不調整に終る。⁸⁾

このような専門化にともなう訓練された無能力の形成と既述のような手段の目的化とは、Merton によれば「同調過剰」、すなわち専門化された職務内容あるいは規則と手続きの体系への過剰適合によるものである。また当然のことながら、専門化の徹底は各メンバーの関心を自らの職務ないし自分の所属部門に集中させることになり、他部門や組織全体への関心が薄れることで部分最適化の発想やセクショナリズムを生起させることになる。

命令系統と情報伝達経路としての組織階層にともなう逆機能は、多数の階層を通過することによる指示や命令あるいは情報の伝達の遅れであり、指示や命令の実行と情報伝達にもとづく意思決定のタイミングの遅れとして現実化する。さらに多数の階層を通過する過程で伝達内容に歪曲が生ず

る可能性もある。

このような検討からは、Weick による「適応が適応可能性を排除する」⁹⁾ という命題が官僚主義的組織に最も妥当することが明らかになる。官僚主義的組織において確保される組織メンバーの行為の正確性、反復性、そして整合性などの特性は、Merton の「同調過剰」という表現にも示されるように、ある特定の状況への徹底的な適応を組織の末端部にまで浸透させることになり、状況の変化により形成される新たな別の状況に対して適応できる余地を残さないことになる。したがって新たな状況への適応可能性を確保する途は、組織編成の工夫によって組織の官僚主義化を抑制すること、あるいは業務遂行装置としての官僚主義的組織とは別の要素に求められなければならないことになる。

Ⅲ 支配の類型化と官僚制組織

Weber によれば、官僚制組織は合法的支配が最も純粋なかたちで顕在化したものである。ここでは、Weber に依拠しながら合法的支配を含む支配の諸類型について検討しておこう。官僚制組織の性格を規定する合法的支配の特徴が明らかになれば、官僚制組織についてさらに何らかの洞察が得られるかもしれない。Weber の表現では、支配とは「一定の命令に対して服従を見出すチャンス」¹⁰⁾、すなわちある範囲の人々を一定の命令に対して服従させる可能性が存在していることである。そして支配は、複数の人間が協働する社会的行為の重要な要素として、その「共同社会行為」に何らかの秩序と目的志向性とを付与することになる。¹¹⁾

無定形な共同社会行為から新たに合理的な利益社会関係を誕生せしめるものは、非常に多数の場合において、支配と支配の行使の態様とであり、そうでない他の場合にも、共同社会行為に形を与え、とりわけ「目的」に対するその志向性をそもそも始めて一義的に決定するものは、やはり支配の構造と支配の展開となのである。

また、支配関係の存在には支配される側の服従が必要とされることから、支配する側の一方的な強制や支配される側の恣意的あるいは個人的な動機や利害関係だけでは安定した支配関係の存続は困難である。Weber によれば、支配関係を安定させるための持続的な服従意欲を確保するためには、支配の根拠となる何らかの正当性が必要であり、それが前提となって人々の思考パターンや行動を方向づける目的志向性や秩序が形成されることになる。¹²⁾ Weber は、このような支配の根拠となる正当性を合法性、伝統、そしてカリスマに求めている。すなわち正統的支配には、合法的支配、伝統的支配、そしてカリスマ的支配の3つの形態が存在することになる。

Weber は合法的支配について次のように述べている。¹³⁾

制定規則による合法的支配。最も純粋な型は、官僚制的支配である。根本観念は、形式的に正しい手続で定められた制定規則によって、任意の法を創造し・変更しうる、というにある。

合法的支配は、規則体系の形成にもとづくものであり、規則が規定する範囲内で人々の服従の可能性が確保されて、人々の業務遂行上の思考パターンや行動が制約される。すなわち「制定された規則に対して服従が行なわれ、この規則が、誰に対して、またいかなる範囲で服従されるべきかを決定する」¹⁴⁾ ことになる。合法的支配では、人々の服従は支配者自体にではなく規則体系により確保され、それが純粋なかたちで顕在化したものが官僚制組織である。

伝統的支配は、支配の正当性の根拠を時間の流れを経ても存続してきた伝統に求める。Weber によれば、伝統的支配は「昔から存在する秩序と支配権力との神話性、を信ずる信念にもとづいている」¹⁵⁾ のである。慣習化した行動パターンや制度化された秩序が伝統として人々の服従の可能性を確保し行動内容を規定する。このような支配関係のなかでは、「命令の内容は伝統によって拘束されている」¹⁶⁾ のである。

カリスマ的支配は、支配の正当性の根拠を支配

者その人の他者にはもち得ない非日常的な特別の能力や資質、すなわちカリスマ性に求める。Weber はカリスマ的支配について次のように述べている。¹⁷⁾

カリスマ的支配は、支配者の人と、この人のもつ天与の資質（カリスマ）、とりわけ呪術的能力・啓示や英雄性・精神や弁舌の力、とに対する情緒的帰依によって成立する。永遠に新たなもの・非日常的なもの・未曾有なものと、これらのものによって情緒的に魅了されることとが、この場合、個人的帰依の源泉なのである。

そしてカリスマ的支配では、支配者個人のもつ非日常的な特別の能力や素質について、「われわれにとって決定的なのは、それらの資質がカリスマとして通用し・現実作用したかどうか、すなわちカリスマとして承認されたかどうかという事実のみである」¹⁸⁾ ということが重要になる。カリスマ的支配では、支配者個人のもつ非日常的な特別の能力や資質が、主として支配される側の情緒的信頼によりカリスマとして受容されることで安定した支配関係が形成されることになる。

いずれの支配においても支配関係を存続させるためには、秩序と支配される側の服従とを維持するための行為が必要であるが、このような行為を確保するための装置を Weber は「組織」として捉えている。

あらゆる支配関係において、被支配者の事実上の従順性が永続的に存在するために極めて決定的なことは、とりわけ、行政幹部が存在し、また、秩序の実施と支配への服従の（直接または間接の）強制とを目指す・行政幹部の行為が存在する、という事実である。支配を実現するこのような行為を確保することが、「組織」という言葉で意味されているものにほかならない。¹⁹⁾

そして、合法的支配と伝統的支配の下では、通常の日常的業務の継続的遂行が重要視され、秩序と服従を確保する装置としての「組織」は、日常

的業務遂行に焦点を合わせた「恒常性をその最も重要な特質の一つとするとき構成体」という意味での「日常的構成体」となる。²⁰⁾ ところが、「特に非日常的な・純粹に個人的な社会関係」²¹⁾であるカリスマ的支配では、日常的業務遂行とは異質な何らかの不確定な状況のような非日常的事態への対応を創出する基礎としてカリスマが存在するのである。

さらに Weber は、これら3つの支配形態の関係性を示唆するかのようになり、カリスマ的支配に関連して次のような興味深い指摘を行なっている。²²⁾

カリスマ的支配は、特に非日常的な・純粹に個人的な社会関係である。しかし、この支配が継続して存在し続けるときは、おそらくとも個人的なカリスマ保持者の脱落とともに——この脱落が生じたとき、カリスマが直ちに消滅することなく、何らかの仕方では存続し、したがってヘルの権威が後継者に移転するときには——、支配関係は日常化してゆく傾向をもつ。この日常化は、（1）秩序の伝統主義化によっておこなわれる。カリスマ保持者またはカリスマ的資格をもつ行政幹部によって、法や行政命令が引き続きカリスマ的に新たに創造されてゆく代りに、判例や先例が権威をもち、これらの判例や先例が彼らを守り、または彼らに帰せしめられるに至る。カリスマ的支配の日常化は、更に（2）カリスマ的行政幹部、すなわち使徒団や従士団が、内部的な支配権または特権によって専有された支配権（レーエン Lehen・プフリュンデ Pfründe）を引受けることによって、合法的または身分制的幹部に転化することによって、また（3）カリスマそのものの意味の変化によって、生ずる。

カリスマ的支配の下での非日常的な性格の強い支配関係が、その継続的存続につれて日常的業務遂行に焦点を合わせる支配関係へと変容していく、すなわち支配関係が日常化していく方向性が示されているのである。この日常化の過程で、先例に従うという伝統への依存による秩序維持が、そし

て支配的地位の根拠を合法性に求める傾向が顕在化する。すなわち、カリスマ的支配の下で生じた支配関係の日常化していく過程が伝統的支配、さらには合法的支配の要素を形成しながら展開されていく可能性が示唆されているのである。

ただし Weber は、社会の特徴を規定する支配形態が歴史の流れに沿ってカリスマ的支配から伝統的支配を経て合法的支配へと至るまで直線的に展開することを明確に主張しているわけではない。Weber は、飽くまで支配の類型化について明らかにするという姿勢を崩さず、『支配の社会学』における論述も常に一貫してまず合法的支配、次に伝統的支配、そしてカリスマ的支配という順序でなされている。また、合法的支配形態をその特徴とする社会でも、カリスマは「依然として、社会構造のきわめて重要な一要素なのである」²³⁾ という指摘もなされている。

カリスマ的支配では、日常的業務遂行を超えたレベルでカリスマ支配者の創造性により社会的共同行為の方向性が提示される。伝統的支配と合法的支配では、それぞれ成功体験としての先例を踏襲すること、あるいは規則体系に依存することで、日常的業務遂行の合理性が追求される。Mommsen は、これらの支配形態のなかでカリスマ的支配が支配関係の展開の「第一動因 (primum movens)」であると規定し、次のように述べている。²⁴⁾

史的発展の初発にはつねにカリスマ的支配形態が存在する。合理化と日常化がカリスマの手強い敵である。それらの作用の結果として、もとカリスマ的な支配形象の中から伝統的支配の類型が、ついには合法的支配の類型が生れ出る。

ただし、カリスマ的支配の形成される状況は、伝統や規則体系の未形成な秩序なき状況だけに限定されるわけではなく、伝統ないし規則体系にもとづいた社会的枠組や秩序では対応不可能な異例の事態や制度的危機が生起している状況も含まれることになる。Mommsen は、この点についても触れながら Weber が明らかにした3つの支配形態の関係性について次のように総括する。²⁵⁾

支配形態にかんする彼 (Weber) の類型論の中に現れる歴史過程は、むしろ次のように描き出す方が正確であろう。歴史過程はカリスマ的な生活と支配の形態が優勢な段階から伝統的な生活と支配の形態へ、ついには官僚制的な生活と支配の形態へとつねに「傾斜」する、と。この傾斜は、繰り返し、カリスマの突然の出現によって全面的あるいは部分的に中断され、新たな方向へと導かれる。

これら3つの支配形態の関係性のなかには、既述の Mommsen による「合理化と日常化がカリスマの手強い敵である」という表現に象徴的に示されているように、カリスマによる個人的創造性と秩序ないし規則体系による日常的活動の合理化との間を揺れ動くダイナミズムが潜在しているのである。カリスマによる創造性の発揮や方向性の提示は、論理的必然性や合理性を超えたレベルで行なわれる。そしてカリスマに導かれた支配関係であっても、日常的業務遂行の合理化に「傾斜」するとき、合理化はそれ自体を推進力として進行することになる。

ここに記したカリスマと合理化の二元論にとってはやはり次の点が重要である。すなわち、合理化はその前進のためにそうした理念的起動力をもはや原則上必要としないこと、合理化が進めば進むほどますますそうなること、これである。²⁶⁾

しかし、それ自体を推進力とする合理化の過程を中断し新たな方向へ導くのはカリスマなのである。

以上のような3つの支配形態の関係性とそこに潜在するカリスマと合理化の間を揺れ動くダイナミズムは、合法的支配が顕在化したものとしての官僚制組織の性格を解明する上で重要な洞察を与えてくれることになる。

IV 創造性と合理化のダイナミズム

カリスマ的支配者の個人的創造性により提示された方向性に導かれた支配関係が、伝統の形成や

規則体系の設定にもとづいて日常化と合理化へ「傾斜」していくとき、日常化と合理化はそれ自体を推進力として進行していくようになる。このような日常化と合理化の過程を中断して新たな方向性を提示するのは、Mommsen によって「この傾斜は、繰り返し、カリスマの突然の出現によって全面的あるいは部分的に中断され、新たな方向へと導かれる」²⁷⁾と指摘されているように、カリスマである。しかし、カリスマの創造性によって提示されたこの新たな方向性も、また日常化と合理化へと「傾斜」していくことになる。

Mommsen により提示されたこのような支配の展開に関連する創造性と合理化のダイナミズムを示す構図は、すでに別の機会に論じたような組織の解釈学の構想のなかに位置づけることができる。²⁷⁾ 組織の解釈学によれば、組織現象の流れのなかには、部分から全体への過程と全体から部分への過程という2つの異質な過程が識別される。²⁸⁾ この2つの過程は、それぞれ Mommsen が示したカリスマによる創造性の発揮と伝統ないし規則体系にもとづく合理化と基本的には対応するものである。

部分から全体への過程とは、組織現象の流れのなかである事象を手がかりにそれを部分とするような全体像を先取りする過程であり、その事象についてある一つの存在可能性である部分としての意味が形成されることから意味形成の過程として捉えられることになる。この過程では、ある事象を手がかりにそれを部分とする全体が組織現象の流れのなかで想定されるのであるから、その事象以外の部分も含むような現実にはまだ実現していない全体の想定、すなわち“未知の包括”がなされ、その過程には思考の「飛躍」が存在することになる。Weber と Mommsen は、この「飛躍」を可能にするものをカリスマの創造性として捉えたのである。

全体から部分への過程とは、全体が想定された後にその全体像にもとづいて諸事象が部分として位置づけられていき、活動のなかで部分としての意味が定着していく意味定着の過程として捉えられることになる。この過程は、Barnard による「論理的過程」という表現にもあるように大筋において論理的展開に従うものである。²⁹⁾ Mommsen

の指摘する日常化と合理化への傾斜は、この全体から部分への過程にほぼ対応して位置づけられるものであるが、きわめて重要な相違点がひとつ存在する。それは、既述の「合理化はその前進のためにそうした理念的起動力をもはや原則上必要としないこと、合理化が進めば進むほどますますそうなること」³⁰⁾ という Mommsen の主張に示されているように、合理化への傾斜が全体から部分への過程に重ね合わされるとしても、合理化の進行にしたがって「理念的起動力」となっていた想定された全体像が忘却されて、合理化はそれ自体を推進力として展開されていくという点である。

合法的支配が純粋に顕在化したものである官僚制組織の展開、あるいは支配関係の日常化と合理化への「傾斜」の典型としての組織の官僚主義化は、当初は全体から部分への過程である意味定着の過程として進行するが、合理化がそれ自体をその推進力とするようになるにつれて、この過程の前提である想定された全体像が忘却されることになる。この官僚主義化の過程は、各事象に部分としての意味を付与していた全体が忘却されて意味が喪失していくことから、意味定着の過程ではなく意味喪失の過程という性格を備えることになるのである。

Weber の表現によれば「純技術的に最高度の仕事をなしうる、形式的に最も合理的な支配の行使形態」³¹⁾である官僚制組織では、規則体系の形成の意味が忘却され、技術あるいは形式としての規則が事象や行為を規定することになる。確かに、規則体系が事象や行為の意味を一義的に規定しているという捉え方ができないわけでもないが、飽くまで規則体系は全体から部分への過程において前提となる全体像が付与する意味を定着させるための手段であったはずである。

このような意味喪失の過程としての官僚主義化による事象や行為の意味、すなわち全体像の喪失についての具体的表現が、手段の目的化や専門化の徹底による部分最適化なのである。したがって官僚主義化の過程とは、組織現象の流れのなかで全体から部分への過程が全体の忘却により意味喪失の過程となったものであり、そこでは前提である全体像が忘却された以上、その全体に対する異例としての事象や行為もそれとは認識されずに、

当然のことながら異例を手がかりとして新たな全体を想定する部分から全体への過程も生起し得ないことになる。すなわち、創造性と合理化の間を揺れ動くダイナミズムは失われ、創造性なき合理化の過程が合理化それ自体を推進力として規則体系に支えられながら進行していくことになるのである。

V むすび

組織の官僚主義化は、組織現象の流れのなかで識別される全体から部分への過程に対応するのだが、合理化がそれ自体を推進力として進行することで、前提となる想定された全体像が忘却されていく全体から部分への過程、すなわち意味喪失の過程としての性格を備えていく。そして、官僚主義的組織の主要な逆機能はこのような過程の性格から生起することになる。規則体系や専門化が形成された本来の意味が喪失し、技術や形式としての規則や専門化が組織における事象や行為を規定することになるのである。例えば、手段の目的化のように本来の目的が忘却されてその目的を達成するための手段であったものが目的化し、専門化の徹底により部分として全体に貢献することよりも部分最適化の志向性が顕在化し、下位階層の活動の意味がその上位階層により付与されるという重層の意味連関が解体して組織階層が地位の上下関係を伴う縦方向の専門化にすぎなくなるというように。³²⁾

組織現象の流れのなかに識別される2つの異質な過程は、解釈学でいう解釈学的循環にもとづいて明らかにされる。この解釈学的循環について、Heiddegerは「決定的に大切なことは循環から脱け出すことではなくて、正しい仕方に従ってその内に入っていくこと」であると主張した。³³⁾ これは、組織現象の流れのなかでは、ある事象を手がかりにそれを部分とするような全体を先取りするという部分から全体への過程、そしてその全体像を実現すべく活動を通じて諸事象を部分として位置づけていく全体から部分への過程、さらにその過程で想定された全体像とは相容れない重要な事象と出会えばそれを契機に全体像が変容するという部分から全体への過程が再び生起するという継

続的循環に入り込むことである。

しかし、日常化と合理化への「傾斜」の典型である組織の官僚主義化において識別されるのは、想定された全体を忘却していく全体から部分への過程である。全体像が忘却された以上は、その全体像とは相容れない異例としての事象も認識されることはなく、全体像を変容させる新たな部分から全体への過程も生起する余地はない。すなわち、ここでは創造性は期待できないことになる。

組織における創造性の確保について、この小論で検討したような支配関係の展開と組織の官僚主義化との関連で明らかにできることは2つある。ひとつは、組織ないしそれを構成する組織単位の規模の抑制である。詳細な規則と手続きの体系、徹底した専門化、そして多数の組織階層などの官僚主義的組織の特徴は、組織の大規模化につれて必然的に形成されるものである。したがって、これらの特徴が過度に備わってしまう事態を回避するための組織編成の工夫として、組織ないし組織単位の規模の抑制が考えられることになる。ただし組織全体の規模の抑制は、組織が発展すれば必然的に大規模化していくのであるから、あまり現実的ではないかもしれない。もうひとつは、官僚主義的組織を飽くまで日常的業務遂行の「装置」として捉え、創造性の確保はこの「装置」以外の要素に求めることである。それがWeberやMömmesenの表現ではカリスマであり、Mömmesenは次のように述べている。³⁴⁾

カリスマは、個人に働きかけて特定の理想ないし目標設定に対する興味を呼び起こすだけではない。さらにその全存在を傾けて個人を「内部から」感動せしめ、彼の生活態度をこの新しい理想に向けて一貫して整えるように仕向ける。

カリスマは、官僚主義的組織の性格とは異質な非日常的で特別な能力を発揮して、組織現象の流れのなかで部分から全体への過程を生起させることになる。新たなヴィジョンの提示や変革のリーダーシップという聞き慣れた表現は、この過程の遂行を意味しているのである。

組織編成が専門化にもとづいて行なわれる職能

別組織では、その主要な構成単位である職能別の部門が規模の経済性による効率化を追求するという性格を備えているために、組織単位の規模の抑制よりもトップ・マネジメントの創造性やタスク・フォースのような部門横断的で小規模な臨時的組織単位の活用に、組織の官僚主義化の抑制が期待されることになるであろう。また事業部制組織では、主要な組織単位である各事業部の規模の抑制と自律性の確保、そしてトップ・マネジメントと各事業部長の創造性とともに組織の官僚主義化の抑制が求められることになるであろう。

さて、この小論の冒頭で触れておいた解のある問題と解のない問題についての小室の指摘からは、政治家が創造性を発揮して「装置」としての官僚制組織を活用するという方向性が示唆されているのだが、この創造性の発揮がいかに困難なことであるのかは、残念ながら日本の現状を見れば改めて言うまでもないであろう。創造性の発揮、すなわち部分から全体への過程の生起には、既述のように思考の飛躍がともない論理必然的に追求することはできないのである。あの周到な組織理論を展開したBarnardでさえ、この飛躍を達成する契機を「直観」「インスピレーション」「天才のひらめき」などの言葉でしか表現できなかったように。³⁵⁾

〈注〉

- 1) Weber, M., *Gesammelte Politische Schriften*, Dritte erneut vermehrte Auflage (hrsg. von Johannes Winckelman), Tübingen 1971 (脇圭平訳『職業としての政治』岩波書店, 1980, pp.41-42).
- 2) 小室直樹『数学が嫌いな人のための数学』東洋経済新報社, 2001年, p.46.
- 3) Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, Grundriss der verstehenden Soziologie, vierte, neu herausgegebene Auflage, besorgt von Johannes Winckelmann, kapitel IX. Soziologie der Herrschaft (S.541-632), 1956 (世良晃志郎訳『支配の社会学Ⅰ』創文社, 1960, pp.60-63).
- 4) *Ibid.*, (邦訳, pp.34-35).
- 5) Merton, R. K., *Social Theory and Social Structure*, The Free Press, 1957 (森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎共訳『社会理論と社会構造』みすず書房, 1961, p.182).
- 6) *Ibid.*, (邦訳, p.183).
- 7) *Ibid.*, (邦訳, p.181).
- 8) *Ibid.*, (邦訳, p.181).
- 9) Weick, K. E., "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, March, 1976, p. 7.
- 10) Weber, M., *op. cit.*, 1956 (邦訳, p.32).
- 11) *Ibid.*, (邦訳, pp. 3-4).
- 12) *Ibid.*, (邦訳, p.32).
- 13) *Ibid.*, (邦訳, p.33).
- 14) *Ibid.*, (邦訳, p.33).
- 15) *Ibid.*, (邦訳, p.39).
- 16) *Ibid.*, (邦訳, p.39).
- 17) *Ibid.*, (邦訳, p.47).
- 18) *Ibid.*, (邦訳, p.50).
- 19) *Ibid.*, (邦訳, p.51).
- 20) Weber, M., *op. cit.*, *Soziologie der Herrschaft* (S.633-734), 1956 (世良晃志郎訳『支配の社会学Ⅱ』創文社, 1962, p.398).
- 21) Weber, M., *op. cit.*, *Soziologie der Herrschaft* (S.541-632), 1956 (邦訳, p.52).
- 22) *Ibid.*, (邦訳, p.52).
- 23) Weber, M., *op. cit.*, *Soziologie der Herrschaft* (S.633-734), 1956 (邦訳, p.497).
- 24) Mommsen, W., *Max Weber, Gesellschaft, Politik und Geschichte*, Suhrkamp Verlag, 1974 (中村貞二・米沢和彦・嘉目克彦訳『マックス・ウェーバー：社会・政治・歴史』未来社, 1977, p.182).
- 25) *Ibid.*, (邦訳, p.183).
- 26) *Ibid.*, (邦訳, p.179).
- 27) 稲垣保弘『組織の解釈学』白桃書房, 2002.
- 28) 同上書, p.249.
- 29) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p.302 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968, pp.314-315).
- 30) Mommsen, W., *op. cit.*, 1974 (邦訳, p.179).
- 31) Weber, M., *op. cit.*, (S.122-180), 1956 (世良晃志郎訳『支配の諸類型』創文社, 1970, p.26).
- 32) 重層意味連関についての詳細は次の文の文献を

参照のこと.

・稲垣保弘『前掲書』

- 33) Heidegger, M., *Sein und Zeit*, Tübingen, 1927
(溝口統一訳「解釈学的循環の問題」瀬島他訳『解釈学の根本問題』晃洋書房, 1977, p.127).
- 34) Mommsen, W., *op. cit.*, 1974 (邦訳, p.176).
- 35) Barnard, C. I., *op. cit.*, 1938, p.305 (邦訳, p.318).